



Kaisa Sulasalmi & Anu Raulo (toim.)

Etevää etäjohtamista

Kohti parempaa monipaikkaista työarkea

jamk



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Kirjoittajat:

Liinamaaria Hakola, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Hilkka Heikkilä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Anita Hukkanen, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Laura Sjöman, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Kaisa Sulasalmi, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Anja Tanttu, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Toimittajat:

Kaisa Sulasalmi, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Anu Raulo, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

©2023 Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kuvitus: Toni Laajalahti & Anu Raulo

Taitto ja ulkoasu: Grano Oy 2023

ISBN 978-951-830-714-6 (PDF)

Jakelu: www.jamk.fi/virtuallleaders



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Attribution (CC BY) lisenssillä.

Tämä julkaisu on koostettu Virtual Leaders – Virtuaalijohtamisella tuottavuutta ja työhyvinvointia -projektissa, jossa oli mukana yhteensä 13 pientä tai keskikoista yritystä eri toimialoilta Keski-Suomesta. Yritysten henkilöstö työskenteli osittain tai kokonaan etänä tai monipaikkaisesti.

Projektissa järjestetyissä valmennuksissa ja työpajoissa autettiin pk-yrityksiä ottamaan käyttöön etäjohtamisen toimintatapoja, jotka tukevat ihmisten työhyvinvointia. Lisäksi yritysten kanssa ratkaistiin erilaisia johtamisen haasteita ja autettiin ennaltaehkäisemään niitä.

Julkaisussa esitellyt ja muut projektissa tuotetut materiaalit ovat vapaasti käytettävissä verkkosivuilla: www.jamk.fi/virtuallleaders.

Projekti toteutettiin ajalla 01.09.2020–31.08.2023 ja se sai rahoitusta Keski-Suomen ELY-keskukselta Euroopan sosiaalirahastosta.

Sisällys

Monipaikkainen työ on jo laajasti läsnä työarjessa 4

Sujuva työ syntyy selkeydestä

Tavoitteet ja tehtävät kirukkaiksi 7

Digiosaamista kasvattamalla työkalut hyötykäyttöön 10

Ajankäytön hallinta ja suunnittelu kannattaa 16

Yhteisöllisyyttä rakennetaan joka päivä

Yhteisöllisyys tukee työhyvinvointia 20

Turvallisessa ryhmässä uskalletaan ja tehdään tulosta 24

Etäjohtaminen edellyttää aktiivista viestintää ja vuorovaikutusta 30

Etevä etäjohtaminen on sujuvan työn ja yhteisöllisyyden vaalimista 33

Monipaikkainen työ on jo laajasti läsnä työarjessa

Hilkka Heikkilä

Korona-aikana etätyöläisten määrä kasvoi äkkinäisesti. Pandemia avasi etätyön mahdollisuudet useammalle alalle ja työpaikalle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kaksi kolmesta haluaisi jatkaa etätyötä laajemmassa mittakaavassa kuin ennen pandemiaa. Etä-, hybridi- sekä monipaikkainen työ on tullut siis jädäkseen.

Monipaikkaisessa työssä työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy ja vastuu työntekoon liittyvistä päätöksistä on heillä. Tähän tarvitaan hyviä itsensä johtamisen taitoja. Kommunikaatio on siirtynyt digitaalisille kanaville ja tiimiläiset eivät välttämättä tapaa yhtä usein. Väistämättä myös johtamisen on pitänyt muuttua vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin ja tilanteisiin. Virtual Leaders -projektissa lähdettiin tutkimaan mitä haasteita pk-yrityksillä on monipaikkaisesti toimivien työyhteisöjen ja tiimien johtamisessa. Projektissa oli mukana 13 keskisuomaista pk-yritystä pohtimassa etäjohtamista ja kehittämässä toimintaansa vastaamaan nykyajan ja tulevaisuuden haasteita. Yritysten lähtökohdat kartoitettiin kyselyillä ja haastatteluilla. Näiden perusteella muodostuivat kunkin yrityksen omat kehityspolut.

Yrityksen toiminnan kannalta työn sujuvuus on kaiken perusta. Monipaikkainen työn tekeminen ei saa siihen vaikuttaa. Johtajan on entistä paremmin pystyttävä kommunikimaan työn päämäärä ja tavoitteet yksilöllisesti sekä pilkkomaan jokaisen työntekijän tehtävät ja vastuut. Digitaaliset työkalut ovat arkipäivää ja kehittyvät jatkuvasti. Jotta työn tekeminen sujuisi, johtajan on varmistettava, että

kaikilla työntekijöillä on riittävä osaaminen digitaalisten sovellusten ja laitteiden käyttämiseksi. Säännöllisellä ja aktiivisella yhteydenpidolla esihenkilö pystyy seuraamaan ja tukemaan työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja.

Perustan päälle tarvitaan toimiva tiimi ja paljon vuorovaikutusta, joka tukee yhteisöllisyyttä. Ihmiset luontaisesti hakevat yhteenkuuluvuutta ja jos sitä ei ole, työpahoinvointi ja työkyrsinäisyys kasvaa. Yhteisöllisyyttä rakennetaan muun muassa arvostusta osoittamalla, välittämällä, kuuntelemalla ja antamalla palautetta. Tätä on lähityössä tehty ”automaattisesti” epämuodollisissa kasvokkain kohtaamisissa. Kun tällaiset tilanteet ovat vähentyneet etätyön myötä, tarvitaan uudenlaisia tapoja toimia.

Digitaalisessa ympäristössä toimittaessa keskeistä ei ole teknologioiden osaaminen vaan ihmisten yhdistäminen ja heidän johtamisensa. Tässä viestintä ja vuorovaikutus on tärkeässä roolissa.

Tähän julkaisuun on koottu vinkkejä ja työkaluja jokapäiväisen etäjohtamisen avuksi. Ne on testattu ja hyväksi havaittu projektiin osallistuneiden pk-yritysten kanssa. Julkaisu on suunnattu pk-yritysten johtajille, esihenkilöille ja kaikille etätyön kehittämisestä kiinnostuneille.

”Vaikuttavaa kehittämistä voidaan tehdä myös etänä. Fyysinen etäisyys tai läheisyys ei onnistumista ratkaise vaan hyvä suunnittelu ja valmistautuminen.”

Tomi Kasurinen, DreamLeader Oy,
vieraana Eteväen etäjohtamisen -podcast-sarjassa.

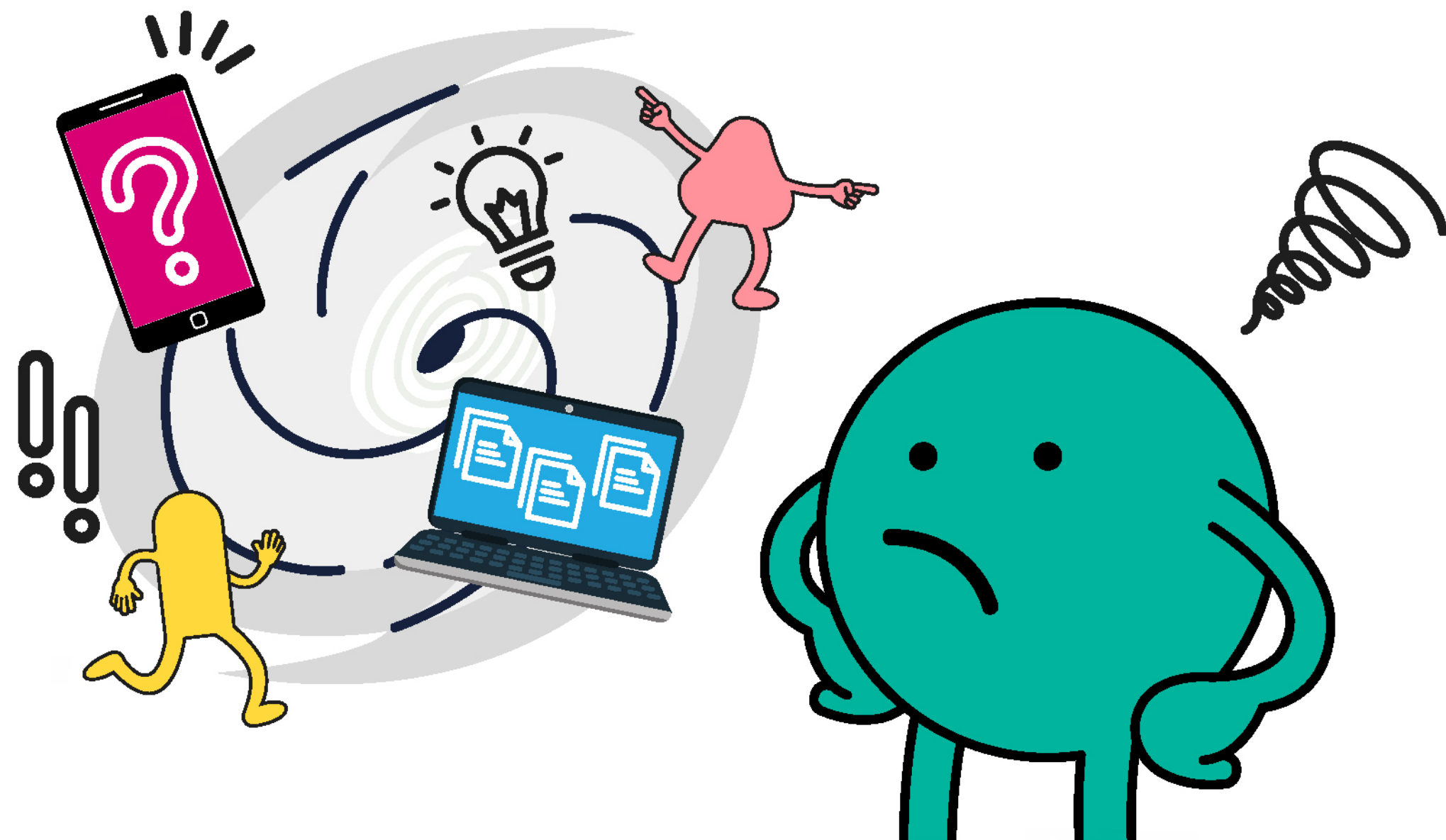
Hyödynnetyt lähteet

Etevä etäjohtaminen- podcast-sarja. Virtual Leaders -projekti. Viitattu 2.6.2023. <https://soundcloud.com/jamkliiketoiminta/sets/etevajohtaminen>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Viitattu 2.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>.

Vilkman, U. 2023. Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta. Blogi. Timanttia. Viitattu 2.6.2023. <https://timanttia.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>



Sujuva työ syntyy selkeydestä

Kun työtä alkaa tehdä osittain tai kokonaan etänä tai monipaikkaisesti, tulee varmistaa, että tehtävistä on mahdollista suoriutua yhtä sujuvasti kuin työpaikalla. Etätyö tuo toisaalta kaivattua työrauhaa, mutta se haastaa työn sujuvuutta varsinkin silloin, jos työtehtäviä tehdään yhdessä muiden kanssa. Kun siirrytään yhteisöllisestä työpaikasta äkisti itsenäiseen työskentelyyn, voi ajautua tilanteeseen, jossa huomaa, ettei saa oikein mitään valmiiksi ja aika kuluu silpputyöhön ja viesteihin vastaamiseen. Itsenäisestikin tehtävää työtä pitää muistaa tauottaa ja varmistaa työpäivän sopiva pituus. Vastuu sujuvasta työstä on työntekijällä itsellään, mutta myös koko työyhteisöllä.

Tässä osiossa käsitellään työn sujuvuutta sen tavoitteiden kirkastamisen, etäyhteyksiin käytettävien teknologioiden ja välineiden sekä oman työn johtamisen näkökulmista.

Tavoitteet ja tehtävät kirkkain

Anja Tantt

Työn sujuvuuden kannalta keskeistä on ajantasainen ymmärrys työarjesta ja työn ennakoiva suunnittelu, jotta työelämän uusiin kysymyksiin ja tarpeisiin voidaan tarttua. Lisäksi työyhteisössä asetetut yhteiset tavoitteet, työn tekemisen toimintatavat ja -mallit edistävät työn sujumista. Tavoitteiden toteutumista on myös seurattava ja arvioitava. Tämä edellyttää työyhteisössä luottamuksen pohjautuvaa toimintakulttuuria. Esihenkilöllä on päävastuu työn suunnittelusta ja työn jakamisesta. Vastuun ottaminen omista työtehtävistä onnistuu, kun ne ovat selkeästi määriteltynä. Työtehtävien etenemistä seurataan käyttämällä yhteisesti sovittuja seuranta työkaluja, esimerkiksi erilaisia projektin hallintatyökaluja, aikataulu- ja tarkistuslistoja sekä budjettiseurantaa.

Työn sujuvoittamisen tarkoituksena on lisätä työn tuottavuutta, vähentää kustannuksia, lyhentää läpimenoaikoja sekä lisätä työhyvinvointia. Sujuva ja tehokas työ edellyttää työntekijän hyvää työkykyä, joka tarkoittaa työssä tarvittavia taitoja, osaamista ja motivaatiota, mutta myös sitä, että henkilöllä on omaan tehtäväänsä riittävä terveys ja toimintakyky.

Hyvä ja terveellinen työympäristö edistää työntekijöiden hyvinvointia, tukee kestävä kehitystä, parantaa yritysten tuottavuutta sekä voimistaa yhteiskunnan sosiaalista ja taloudellista kestävyttä. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja samalla myös kuormitustekijät muuttuvat. Tietämys ihmisen toimintakyvystä ja suorituskyvyn rajoista auttaa sovittamaan myös työelämän uudet tilanteet ja tehtävät sellaisiksi, että hyvä työtulos on ihmiselle mahdollinen.

**”Virtual Leaders
-asiantuntijoiden kanssa
pohdimme, kuinka voisimme
edelleen kehittää yhteisiä
työtapojamme. Saimme tuotua
lisää sujuvuutta yhteistyöhön
sopimalla selkeistä
toimintatavoista työpajoissa,
joihin koko henkilöstömme
osallistui.”**

Ari Tikkanen, toimitusjohtaja Noste Isännöinti Oy



Yhteisen päämäärän kirkastamiseen voi käyttää seuraavaa
Toimivan etätöiden tarkistuslistaa: yhteinen päämäärä



Yhteisten päämäärien sopimisessa ja työnjaosta
keskusteltaessa voi hyödyntää myös
Yhteinen päämäärä -vinkkipakkaa

Johtajan vastuut eivät poistu etätöissä

Etätöihin sovelletaan samoja työ- ja virkaehtosopimuslainsäädännön sääntöjä ja määräyksiä, kuin työpaikalla tehtävään työhön. Haasteena on johtaminen, palautteen antaminen ja vuorovaikutus, jos yhteydenpidon sääntöjä ei ole sovittu. Työkyvyn ja -hyvinvoinnin tukeminen on osa esihenkilön päivittäistä työtä, jota tehdään useiden työpaikan yhteistyötahojen kuten esimerkiksi henkilöstöhallinnon, työsuojelun, henkilöstön ja työterveyshuollon sekä työntekijän kanssa yhteistyössä.

Työpaikalla esihenkilön valta ja vastuu on selkeä. Etätöissä, työntekijän työskennellessä kotonaan, tilanne muuttuu. Työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöiden työturvallisuudesta määrätään työturvallisuuslaissa, joka täsmentyi 1.6.2023 alkaen. Työnantajan on otettava entistä paremmin huomioon työntekijän henkilökohtaiset edellytykset suoriutua työstä työuran eri vaiheissa. Kun työntekijät voivat työskennellä työpaikalla, työpaikan ulkopuolella, täysin

etänä tai hybridinä, vaikuttaa se työn etenemisen seurantaan, arviointiin ja hallintaan. Kotirauha ja yksityisyyden suoja rajoittavat esihenkilön mahdollisuuksia valvoa työn tekemistä. Etänä tehtävän työn sujumisesta, turvallisuudesta ja ergonomiasta on tärkeätä keskustella yhdessä työntekijän kanssa.

Etätöitä tehdessä myös työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista korostuu. Oma työtä on osattava johtaa ja erottaa työ vapaa-ajasta. Työtapojen ja mahdollisten riskien tunnistamiseen ja hallintaan saa tarvittaessa apua työterveyshuollosta. Monipaikkaisessa työssä selkeät tavoitteet, tehtävät ja vastuut auttavat työntekijöitä tekemään päätöksiä omassa työssään.

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi -seurantatutkimuksessa heikentynyt työhyvinvointi ja vähentyneet työn voimavarat liittyivät etenkin nuoriin työntekijöihin. Heillä kokemus omasta työkyvystä ja -hyvinvoinnista olivat heikentyneet ja työhön panostaminen on vähentynyt. Työuupumusoireilu oli lisääntynyt erityisesti alemman koulutustason työntekijöillä. Erityisesti nuorten työhyvinvointia tulisi edistää panostamalla yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja onnistumisten huomiointiin työpaikoilla.

Johtajan muistilista vastuista ja työhyvinvoinnista

- Sovi selkeistä tehtäväkuvista ja työnjaosta
- Määrittele, miten työn etenemistä seurataan
- Tarkista esihenkilön vastuut
- Keskustele henkilöstön kanssa säännöllisesti työn sujumiseen liittyvistä asioista kuten työergonomiasta, osaamisista ja työkyvystä



Hanna Inkinen (Kjarkur) totesi podcastissa:
"Kun sisäinen viestintä on hyvää, toimivaa ja tehokasta, niin ihmisillä on parempi fiilis ja he voi paremmin keskittyä omaan ydinsaamiseen ja -tehtäväänsä." Hänen 10+1 vinkkiä johtajalle pääsee kuuntelemaan jaksosta: [10+1 vinkkiä johtajalle](#)

Hyödynnetyt lähteet

Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Brik.

Etätyö. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 19.5.2023.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>

Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 19.5.2023.
<https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Kandolin, I., Ropponen, A. & Tuomivaara, S. 2016. Jousto-opas: Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisulla. Viitattu 19.5.2023.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-683-8>

Miten Suomi voi? Tutkimushanke. Työterveyslaitos. Viitattu 16.5.2023.
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>.

Sauni R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3, Helsinki. Viitattu 19.5.2023.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4044-4>

Työhön kytkeytyvä kuntoutus -tietopaketti. 2022. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.5.2023. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/tyohonkytkeytyvakuntoutus/>.

Työturvallisuuslaki uudistuu, STM. Tiedote. Viitattu 16.5.2023.
<https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvoitteita-tarkennetaan>

Digiosaamista kasvattamalla työkalut hyötykäyttöön

Laura Sjöman

Yhteiskunnan digitalisoitumisen myötä käyttöön on otettu enenevässä määrin erilaisia älylaitteita, jotka ohjaavat ihmisten elämää. Digitalisaatio on lisännyt ajasta ja paikasta riippumatonta ja varsinaisen työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa etättyötä. Suuri osa yrityksistä on joutunut ja joutuu investoimaan uusiin digitaalisiin ohjelmistoihin ja yhä älykkäämpiin koneisiin ja laitteisiin. Muutos haastaa kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintamalleja ja muokkaamaan niitä uudessa maailmassa toimiviksi. Tunnistettuja digitalisaation aiheuttamia muutoksia Suomen työmarkkinoilla ovat esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisen muuttuminen, uusien liiketoimintojen ja palveluverkostojen syntyminen sekä digitaalisten työkalujen käytön laajentuminen kaikille toimialoille. Automatisoinnin lisääminen ja toiminnan hajauttaminen johtavat siihen, että vuorovaikutus tapahtuu yhä enemmän etänä ja virtuaalisissa ympäristöissä. Yleistynyt etäyhteyksien käyttö haastaa totuttuja toimintatapoja.

Teknologinen kehitys muuttaa myös työntekijöiden tehtävänkuvia ja osaamisvaatimuksia. Eniten merkitystään kasvattavien työelämäosaamisten kärjessä ovat digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaaminen sekä digitaalisten toimintojen hallinta ja ohjaustaidot. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä digitalisaation vaikutuksista sekä taitoja, joilla voidaan hallita näitä muutoksia työelämässä ja ihmisten arjessa. Erikoisosaamisen merkitys kasvaa samalla, kun rutiinitehtävissä henkilöstön tarve vähenee.

”Halusimme parantaa arjen työn sujuvuutta ja asioiden dokumentointia. Suunnittelimme uudenlaisen kansiorakenteen ja otimme Teamsin käyttöön kaikille työmailla työskenteleville.”

Jari Pentti, toimitusjohtaja Huoltotyö Pentti Oy

Yritysten tuottavuus ja kilpailukyky edellyttävät kykyä vastata jatkuvasti syntyviin uusiin osaamistarpeisiin. Yritysten henkilöstön on osattava paitsi hyödyntää tietoa tehokkaasti omassa työssään, myös soveltaa oppimaansa eri konteksteissa ja ymmärrettävä, millaisissa tehtävissä omaa osaamistaan voi käyttää. Jokaisen on kyettävä tarkastelemaan omaa oppimistaan ja tiedostettava omat kehittymiskohteensa sekä jatkuvan osaamisen kehittämisen merkitys.

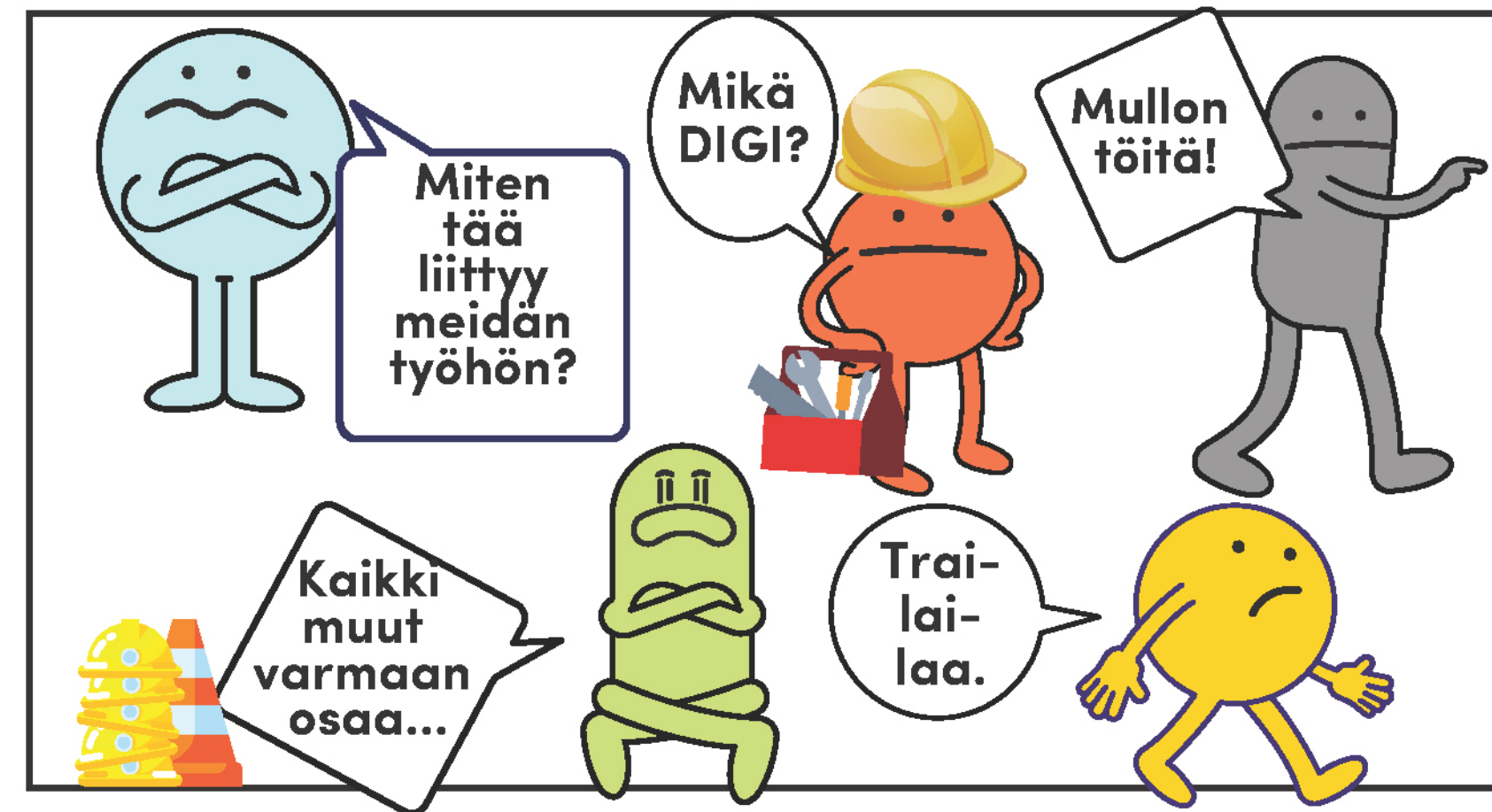
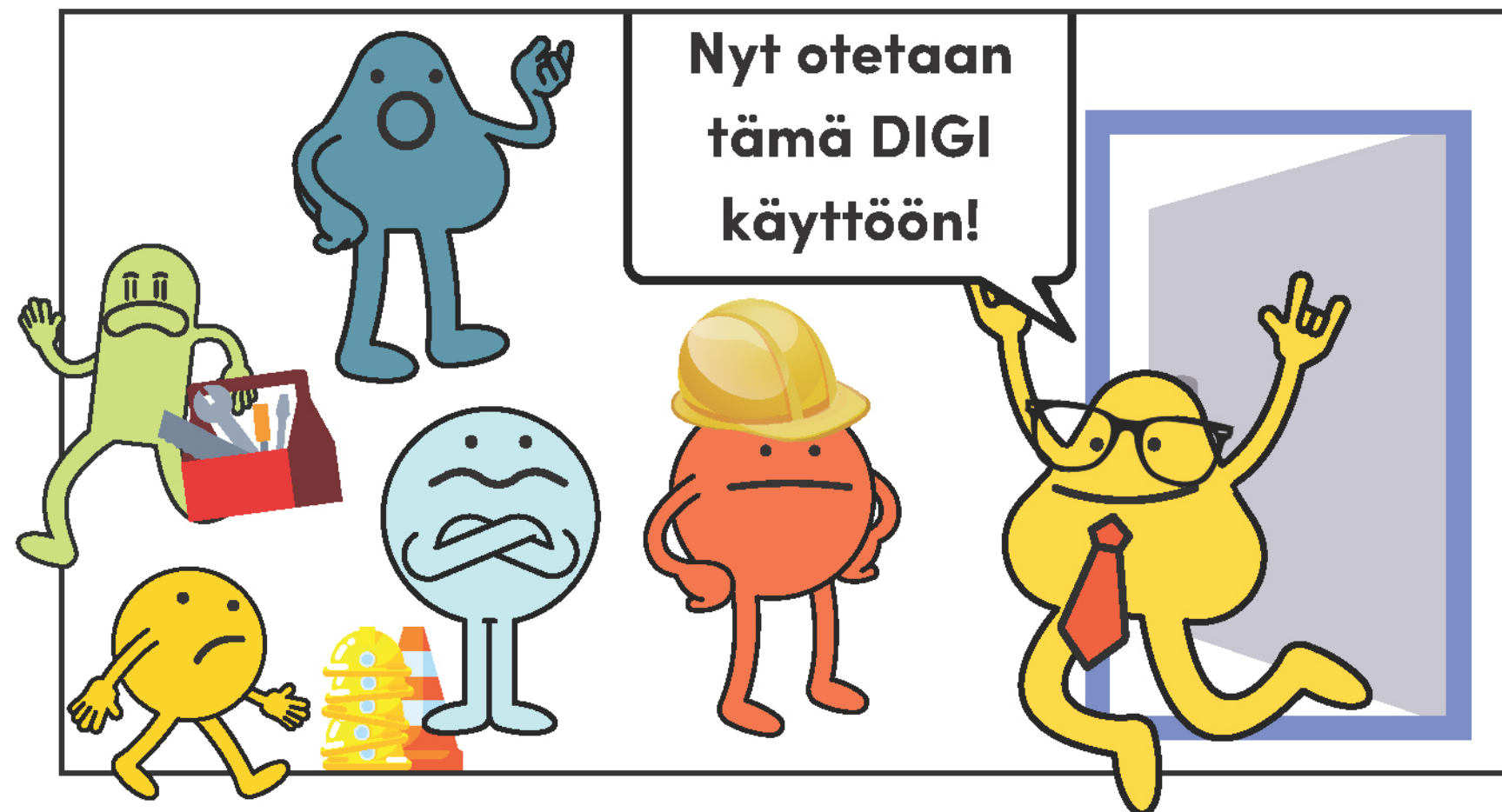
Suomen Yrittäjien 2016 tekemässä tutkimuksessa tunnistettiin digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten liiketoiminnan kriittisimmäksi menestystekijäksi yrittäjän oma kiinnostus digitaalisuutta kohtaan. Lähes yhtä tärkeä tekijä oli riittävä digiosaaminen. Yrittäjän tulisi vähintään ymmärtää digiliiketoiminnan kokonaisuus, oman yrityksensä tarpeet digitaalisuuteen liittyen ja olla halukas kokeilemaan uutta. Lisäksi digitaalisuuden tunnistettiin edellyttävän yrityksissä tietoisuutta ja osaamista digitaalisista välineistä ja sovelluksista sekä näiden käyttöönotosta.

Digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto ja yleisten sudenkuoppien välttäminen

Uusien digitaalisten ratkaisujen kuten yritysohjelmistojen käyttöönoton kriittisiksi menestystekijöiksi on tutkimuksissa tunnistettu esimerkiksi johdon tuki, selkeät tavoitteet ja päämäärä, odotusten hallinta ja muutoksen johtaminen, riittävä ja oikea-aikainen koulutus sekä sujuva kommunikointi ja yhteistyö eri toimijoiden välillä. Kaikki lähtee selkeästä yhteisestä suunnasta: digitalisaatio tarjoaa lukemattomia mahdollisuuksia, mutta kaikkea ei työyhteisössä voida muuttaa ja kehittää kerralla. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi olla tietoinen yhteisestä päämäärästä sekä ymmärtää, mikä merkitys omalla työllä ja tekemisellä on kokonaisuuteen nähden.

Yrityksen digitalisaation onnistumisen ratkaisee ihmisten johtaminen tavalla, joka saa heidät antamaan parastaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumista edesauttaa se, että asetettavat tavoitteet ovat yhteisiä kaikille yli toiminto- ja organisaatorajojen, ja että niiden toteutumista seurataan systemaattisesti. Muutosten aikaansaaminen edellyttää useiden erillisten palasten toimimista yhtenä kokonaisuutena ja mahdolliset organisaatiosiiot voivat muodostua tämän esteeksi. Vaikka johdon tehtävänä onkin tavoitteiden määrittäminen ja niistä viestiminen, on päätökset usein tarkoituksenmukaisinta tehdä siellä, missä asiasta on paras ymmärrys. Jotta kaikki organisaatiossa osaavat tehdä tavoitteiden suuntaisia päätöksiä, on tärkeää, että tavoitteet on ymmärretty oikein.

Asennoitumiseen uusia tietojärjestelmiä kohtaan vaikuttaa se, kuinka hyödyllisiksi ja helppokäyttöisiksi ne koetaan. Erilaiset järjestelmiin liittyvät ongelma- ja virhetilanteet, jatkuvat päivitykset, jäykkyydet, kaatumiset tai tiedon liikkumattomuus eri järjestelmien välillä aiheuttavat turhautumista, koska ne vähentävät varsinaiseen työntekoon käytettävissä olevaa aikaa. Digitalisaatiossa on aina kyse muutoksesta, jonka aikana täytyy usein johtaa sekä nopeaa että hidasta kehittämistä rinnakkain. Muutostilanteessa on tärkeää, että johto viestii henkilöstölle säännöllisesti ja ennakoivasti, mutta myös avoimesti ja rehellisesti. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi saada kaikki työhönsä liittyvä oleellinen tieto ajantasaisesti. Luulot ja uskomukset sekä vanhat toimintamallit voivat hidastaa digitalisaation toteuttamista. Johdolta vaaditaan myös asioiden yksinkertaistamista, sillä muutokseen liittyy aina epävarmuutta ja sitä myöten tarvetta rauhoittaa ihmisiä.



Kantsis perehdyttää ja antaa aikaa uusien sovellusten käyttöönottoon.



Uusien digitaalisten ratkaisujen käyttöönoton kriittisiä menestystekijöitä ovat johdon tuki, selkeät tavoitteet ja päämäärä, odotusten hallinta ja muutoksen johtaminen, riittävä ja oikea-aikainen koulutus sekä sujuva kommunikointi ja yhteistyö eri toimijoiden välillä. Katso lisää vinkkejä työn sujumiseen ja yhteisöllisyyteen www.jamk.fi/virtualleaders

Kuva 1. Digin käyttöönotto. Vinkkejä virtuaalisuuteen -sarjakuva. Virtual Leaders -projekti.

Tiedon määrän koko ajan kasvaessa asiantuntijatuntijatyössä vaaditaan aivoilta jatkuvaa tiedonkäsittelyä. Työntekijöitä haastaa jatkuva oman osaamisen päivittäminen ja uuden opetteleminen. Uusia digitaalisia työkaluja ei tulisikaan koskaan vain antaa käyttöön ja odottaa, että henkilöstö selviytyy käyttöönotosta ilman perehdytystä ja oman varsinaisen työnsä ohella. Perusteellisen perehdytyksen ja riittävän ajan varaamisen lisäksi asiantuntijatyön kognitiivista ergonomiaa voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota ohjelmistojen valintaan. Kun ohjelmistot eivät vaadi nippelitiedon muistamista, vaan tukevat siinä asiantuntijaa, mahdollistuu kokonaisuuksien hallintaan keskittyminen työssä. Kokemus omasta osaamisesta on merkittävä työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta. Oma osaamista on usein vaikea määritellä – ei tiedetä, mitä ei tiedetä. Tunne osaamattomuudesta lisää ahdistusta ja stressiä, kun taas hallinnan tunne lisää hyvinvoinnin kokemusta.

Johtajan muistilista sujuvaan digiarkeen

- Mahdollista työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen
- Järjestä riittävästi aikaa uusien ohjelmistojen ja laitteiden käyttöönottoon
- Huolehdi kattavasta perehdytyksestä, kun työssä tai työvälineissä tapahtuu muutoksia
- Varmista, että ohjelmistojen ja laitteiden käyttöön on saatavissa tukea
- Jaa tarvittavaa tietoa ajantasaisesti niin, että se on kaikkien työntekijöiden saavutettavissa
- Osallista ja luo vaikuttamisen mahdollisuuksia
- Anna jokaiselle mahdollisuus omien vahvuuksiensa hyödyntämiseen
- Varmista, että tavoitteista on yhteinen ymmärrys
- Huolehdi siitä, että digitaaliset työkalut sujuvoittavat työtä – eivät hankaloita sitä



Karoliina Kettukarin (Meltlake Oy) kanssa pohdittiin podcastissa mitä apuja ja työkaluja teknologia tarjoaa jo nyt, esimerkiksi työajan automaattinen varaaminen keskittymistä vaativaan työhön tai automaattiset lyhyemmät kokoukset. Lisää jaksosta: **Teknologian avulla voidaan työntekijöitä tukea työskentelemään fiksusti ja sujuvasti.**



Eeli Saarinen (Turun yliopisto) muistutti podcastissa, että digitaalinen vuorovaikutus on meille vielä epäluonnollinen ympäristö ja siksi tilanne vaatii uudenlaisia kyvykkyyksiä. Johtajan on tarkistettava, onko tiimillä riittävät taidot ja tiedot toimia virtuaalisessa ympäristössä. Ajatuksia virtuaalisesta tuomista haasteista jaksossa: **Viestin tulkinnan haasteet digitaalisessa vuorovaikutuksessa.**



Taina Erikssonin (Turun yliopisto) kanssa ihmeteltiin podcastissa, miten usein unohdetaan, että tietojärjestelmien käyttöönotto on aina muutos ja siihen pitää varata aikaa ja tukea. Huomataanko, että ihmisillä on vaihtelevat kapasiteetit, osaamiset ja kyvykkyydet omaksua uusia asioita. Pohdintaa jaksossa: **Huomio ihmisten kyvykkyyteen ja osaamiseen teknologioiden käyttöönotossa.**



Esa Riutta (Eduhouse Oy) toteaa podcastissa: ”Johtajan olisi myös hyvä olla läsnä Teamsissä, seurata keskusteluja ja vastata kyselyihin, ja näin osoittaa omalta osaltaan, että tästä on meille hyötyä. Teamsissa johtaja voi antaa positiivista palautetta henkilöille ja kertoa missä asioissa on onnistuttu ja tieto menee kaikille tasapuolisesti.” Lisää Teams-vinkejä Etevä etäjohtaminen podcastin jaksossa: **Teams on paljon muutakin kuin vain kokousten järjestämisen väline.**



Toimiva digiarki vaatii säännöllistä yhteydenpitoa ja sujuvaa tiedonkulkua työyhteisön jäsenten välillä. Yksi hyvä tapa näiden varmistamiseksi on järjestää viikoittaisia tai päivittäisiä lyhyitä tapaamisia oman tiimin kesken. Tällä **videolla** Paytrail Oyj:n Suvi Tikkanen ja Markus Laurio kertovat tarkemmin heidän ”stand up” -käytännöstään.

Hyödynnetyt lähteet

Digitaalisesti suuntautuneiden pienten yritysten menestystekijät. 2016. Raportti. Suomen Yrittäjät. Viitattu 17.5.2023. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2016/07/digiselvityksen_raportti2016.pdf

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Tammikuu 2023. Viitattu 8.5.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Huutilainen, M. 2021. Ihmisaivoille sopivampaa tiedonkäsittelyä. Julkaisussa Älykäs huominen: Miten tekoäly ja digitalisaatio muuttavat maailmaa? Tiedekulma-pokkari 4. Gaudeamus Oy.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohtoon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Kaataja, M. J. & Kouri, I. A. 2008. Enterprise systems success assessment: viewpoints of IS function staff and end-users. Julkaisussa IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), December 8-11, 815-819.

Keyriläinen, M. & Sutela, H. 2018. Suomalaisten palkansaajien kokemuksia työn digitalisaatiosta. Työelämän tutkimus -lehti 16(4), 275-288. Viitattu 8.5.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82704/41912>.

Kim, Y., Lee, Z. & Gosain, S. 2005. Impediments to successful ERP implementation process. Business Process Management Journal 11(2), 158-170.

King, S. F. & Burgess, T. F. 2006. Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation. International Journal of Information Management 26(1), 59-69.

Loh, T. C. & Koh, S. C. L. 2004. Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small- and medium-sized enterprises. International Journal of Production Research 42(17), 3433-3455.

Neittaanmäki, P., Lehto, M. & Savonen, M. 2021. Yhteiskunnan digimurros. Jyväskylän yliopiston IT-tiedekunta. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Osaaminen 2035. Osaamisen ennakoitfoorumien ensimmäisiä ennakoitintuloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 8.5.2023. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf

Tulevaisuuden työelämätaidot henkilöstön kehittämisen tueksi -opas 2019. Helsingin yliopisto, HY+ Koulutus- ja kehittämispalvelut. Viitattu 8.5.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/Tulevaisuuden-tyoelamataidot.pdf>.

Ajankäytön hallinta ja suunnittelu kannattaa

Liinamaaria Hakola

Monipaikkatyö ja monikanavainen työympäristö lisäävät vaatimusta hyviin itsensä johtamisen taitoihin. Taitojen ytimessä on kyky suunnitella, priorisoida ja keskittyä käsillä olevaan tehtävään. Jos omiin työ- ja ajankäyttötapoihin ei kiinnitä huomiota, iso osa työpäivää uhkaa mennä ”turhien” asioiden hoitamiseen, esimerkiksi reagointiin saapumis-, ei tärkeysjärjestyksessä. Ajankäytön suunnittelulla voi varmistaa, että oman työn kannalta tärkeisiin asioihin jää riittävästi aikaa.

Vaikka asiantuntijatyö on usein itsenäistä ja omaan ajankäyttöön voi vaikuttaa, silti työyhteisöissä on hyvä miettiä yhdessä toimintatapoja, joilla ajankäytön hallintaa voitaisiin parantaa. Hyvä tapa on ideoida työskentelytapoihin yhteisiä pelisääntöjä yhdessä päätettyjen kehittämiskohteiden pohjalta. Se todettiin toimivaksi myös Virtual Leaders -projektiin osallistuneissa yrityksissä. Pelisäännöissä voidaan ottaa kantaa esim. kalenteri- ja palaverikäytäntöihin sekä eri viestintävälineiden käyttöön: mikä asia kuuluu mihinkin kanavaan ja minkälaisessa ajassa asioihin reagoidaan ja kenen toimesta. Käytännössä testattu hyvä vinkki on myös yhdessä sovitut hiljaisen työn hetket, eli varata jokaisesta työpäivästä osa itsenäiselle ja keskittymistä vaativalle työlle. Esimerkiksi sisäiset palaverit ja avunpyynnöt kollegoille voi pyrkiä ajoittamaan vaikka iltapäivään. Näin saadaan luotua enemmän mahdollisuuksia keskittymistä vaativan työn tekemiseen.

”Jamkin asiantuntijat saivat meidät pohtimaan, kuinka voisimme parantaa ajankäytön hallintaa. Saimme tehostettua työskentelyämme kiinnittämällä huomiota tekijöihin, jotka edistävät keskittymistä.”

Mikael Järvinen, henkilöstöpäällikkö
Kuljetusliike Ville Silvasti Oy



Ajankäytön hallintaan saa apua seuraavasta **oppaasta**, jossa on tehtäviä liittyen aikaansaamisen kulmakiviin ja ajankäytön suunnitteluun. Siinä pääsee myös miettimään, mikä ajankäyttöä sabotoi.



Kalle Honkasen (Parempi ote Oy) kanssa ihmeteltiin, miten helposti etätyöskentelyssä kollegan kalenterin kunnioittaminen vähenee ja toisten kalenterit tungetaan täyteen ulkopuolelta. Silloinhan sieltä katoaa sellainen työ, joka riippuu henkilön omasta aloitteellisuudesta ja todennäköisesti suuntautuu tulevaisuuden kehittämiseen. Hyvinvointiakin painotetaan podcastin jaksossa: **Oman kalenterin ja hyvinvoinnin johtaminen on tärkeää johtajillekin.**

Johtajan muistilista ajankäytön hallintaan ja suunnitteluun

- Muista käsitellä ajankäytön kysymyksiä henkilöstön kanssa
- Suunnittele ja sovi yhteiset pelisäännöt työskentelytavoille
- Yhtenäistä kalenteri- ja palaverikäytännöt henkilöstön kanssa
- Kokeile rauhoittaa osa työpäivästä keskittymistä vaativalle työlle

Kuormittumista aiheuttavia ja työn hallinnan tunnetta heikentäviä tekijöitä ovat erityisesti yllättävät keskeytykset, ennakoimattomat asiakastyöt ja tuuraustilanteet sekä keskittymisen vaikeus useista yhtä aikaa meneillä olevista ja luonteeltaan erilaisista työtehtävistä johtuen. Kuormittumista voi tasapainottaa kiinnittämällä huomiota oman työn kognitiiviseen ergonomiaan. Se on työn, työvälineiden, työympäristöjen ja työtapojen yhteensovittamista ja vuorovaikutusta ihmisen tiedonkäsittelykykyjen ja -rajoitusten kanssa.



Aivotyön ei tarvitse aina olla kuormittavaa. **Hyvä aivotyö -työkirjasta** saa kattavasti vinkkejä kognitiivisen ergonomian kohentamiseen.



Jussi Venäläinen (Flow Akatemia Oy) lohdutti podcastissa, että viisas työskentely ei tarkoita täydellistä työskentelyä aina, vaan toimimista kussakin tilanteessa viisaasti. Se on yhtä aikaa tehokasta, inhimillistä, kestävää ja kehittyvää. Vinkkejä flow-tilan tavoittelemiseksi jaksosta: **Miten luodaan flow-tilalle ja viisaalle työlle edellytyksiä?**

Hyödynnetyt lähteet

Huotilainen, M., & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvilehto L. 2012. Tee itsestäsi mestariajattelija. Helsinki: Tammi.

Martela, F. 2013. Tahdonvoiman käyttöohje. Helsinki: Tammi.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Perho, A. 2019. Suorat sanat. Helsinki: Otava.

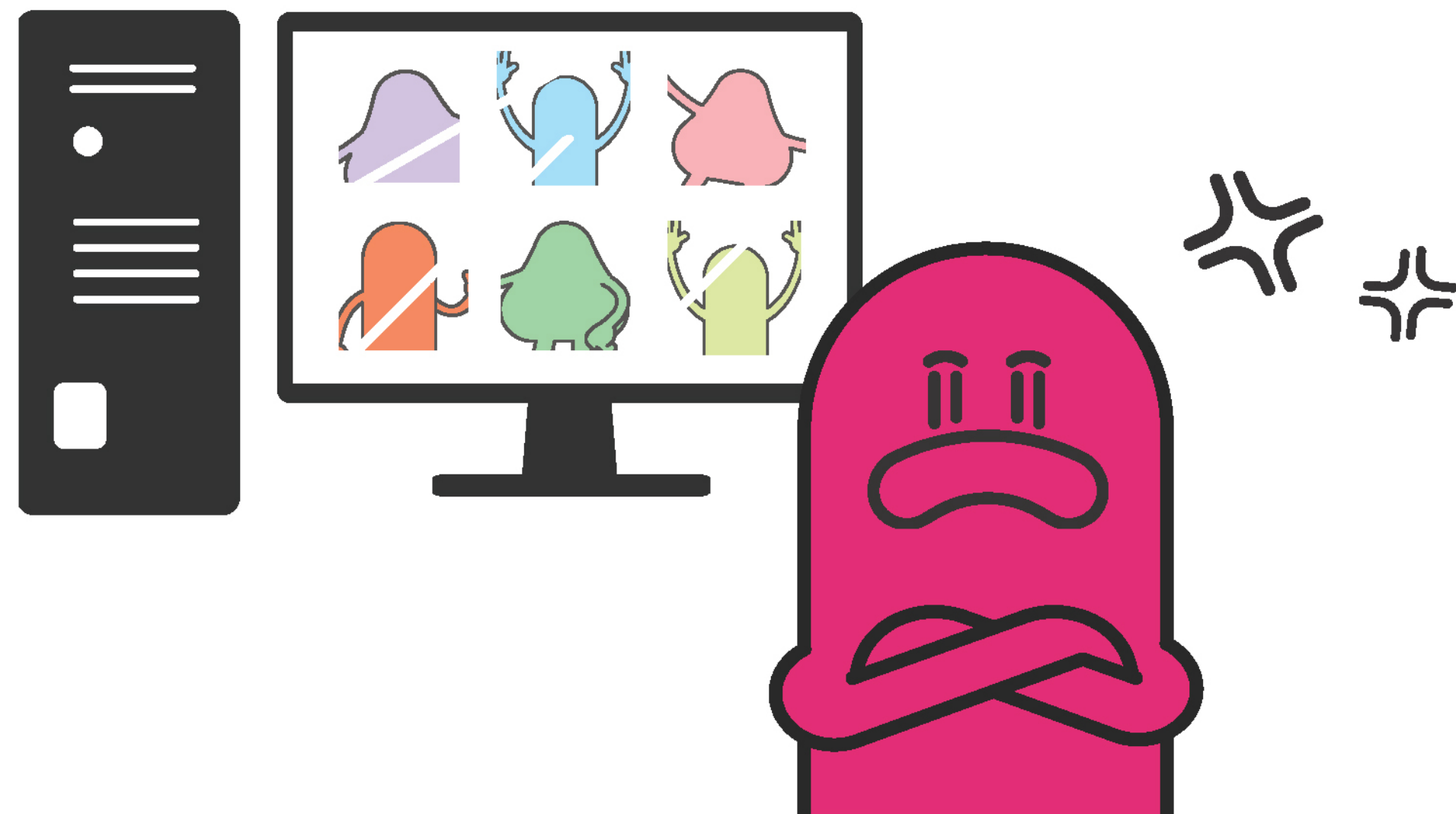
Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika: näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena.

Pink, D. H. 2019. When: The scientific secrets of perfect timing. Penguin Press.

Robbins, M. 2017. Five second rule. Savio republic. Post Hill Press.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Tukiainen, M. 2019. Tärkeintä tänään. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.



Yhteisöllisyyttä rakennetaan joka päivä

Työssä viihtymisessä työyhteisöllä on suuri merkitys. Yhteiset tavoitteet ja ponnistukset niiden saavuttamiseksi synnyttävät luontevasti ryhmään kuulumisen tunnetta. Kun työtä tehdään samassa paikassa, työkavereilta on helppo pyytää apua ja vaihtaa ajatuksia. Monipaikkainen työ haastaa työyhteisön keskinäistä kanssakäymistä. Se saattaa johtaa eristyneisyyden kokemukseen, jos asiaa ei huomioida ja tehdä tietoisesti muutoksia totuttuihin toimintatapoihin. Koska esimerkiksi emme pysty aistimaan etäyhteyksien päähän tiimiläisten eleitä ja ilmeitä, mielipiteiden ilmaisun tavoista kannattaa sopia erikseen.

Yhteisöllisyydestä huolehtiminen nähdään usein johtajan vastuuna. Sitä ei kuitenkaan voi määritellä vain ylhäältä käsin. Jokaisella työntekijällä on roolinsa yhteisöllisyyden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tässä osiossa käsitellään yhteisöllisyyden vahvistamisen keinoja etä- ja monipaikkaisen työn näkökulmasta.

Yhteisöllisyys tukee työhyvinvointia

Anita Hukkanen

Yhteisöllisyys on psykologinen ihmisen perustarve. Ihminen haluaa olla yhteydessä muihin ihmisiin, olla osa ryhmää ja kokea yhteenkuuluvuutta. Motivaatio ja hyvinvointi on suurelta osin kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin. Kun ihminen kokee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, hän on parhaimmillaan.

Yhteenkuuluvuus luo turvallisuuden tunnetta sekä ehkäisee työyksinäisyyttä ja työuupumusta. Tutkimusten mukaan erityisesti nuorten työntekijöiden hyvinvointia yhteisöllisyys edistää. Nuorten mielestä tärkein johtajan olemassaolon tarkoitus on olla työpaikalla yhdistävä voima ja yhteishengen vahvistaja.

Työyhteisön yhteisöllisyys rakentuu luottamuksesta, vuorovaikutuksesta, yhteisistä kokemuksista, työn merkityksellisyydestä, kuulluksi tulemisesta ja turvallisuuden tunteesta. Yhteisöllisyyden kokemuksessa on tärkeää pystyä luottamaan yhteistyön sujumiseen. Myös palautteen antaminen luo yhteisöllisyyttä ja on valtava voimavara työyhteisössä. Palautetta antamalla ja saamalla rakennetaan jokaisen työyhteisön jäsenen ammatillista itsetuntoa jo ennen kuin ollaan haastavassa tilanteessa. Kun on mahdollisuus tuntea luottamusta omaa osaaamista ja tekemistä kohtaan, keventää se myös kuormitusta.

Johtajan muistilista yhteisöllisyyden vahvistamiseen:

- Järjestä kohtaamisia tasapuolisesti kaikkien kanssa
- Kannusta agendattomiin ja kiireettömiin keskusteluihin myös virtuaalisesti
- Varmista kunnollinen tiedonkulku
- Reagoi aktiivisesti kalenterikutsuihin, viesteihin ja kokouspuheenvuoroihin
- Vaali ystävällistä sävyä kaikessa kommunikoinnissa
- Pidä muut ajan tasalla omasta tavoitettavuudesta/tavoittamattomuudesta
- Luo aktiivisesti paikkoja palautteen antamiselle
- Kiitä ja juhli onnistumisia



Kantsis jokaisen rakentaa yhteisöllisyyttä ja tutustua toisiin.



Yhteisöllisyyden rakentaminen etänä vaatii aktiivisia tekoja. Meiltä jokaiselta. Ole kiinnostunut muista ja osoita arvostusta. Varaa aikaa vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen päivittäisen työn lomassa. Sekin kuuluu työhön! Katso lisää vinkkejä työn sujumiseen ja yhteisöllisyyteen www.jamk.fi/virtuallleaders

Kuva 1: Yhteisöllisyyden rakentaminen. Vinkkejä virtuaalisuuteen -sarjakuva. Virtual Leaders -projekti.



Kantsis kiinnostaa, jos yhteisöllisyys on kadonnut.



Muistathan, että vapaamuotoinenkin vuorovaikutus kuuluu työhön.

Katso lisää vinkkejä työn sujumiseen ja yhteisöllisyyteen

www.jamk.fi/virtualleaders

Kuva 2: Ketä kiinnostaa etäkahvit? Vinkkejä virtuaalisuuteen -sarjakuva. Virtual Leaders -projekti.



Tomi Kasurinen (DreamLeader Oy) mielestä oleellista on, että johtajalla on keskusteluyhteys ja tätä kautta hän voi tulla tietoisiksi siitä mitkä asiat työntekijää innostavat ja mitkä turhauttavat tai miten hyvin hän onnistuu palautumaan työn ja vapaa-ajan haasteista. Johtamisen kehittämistä lisää ajatuksia podcastin jaksossa: **Johtamista tulee tehdä yhdessä ihmisiä kuunnellen ja ymmärtäen.**



Ulla Viikman (Timanttia Consulting Oy) muistuttaa, että me voimme päättää luottaa ihmisiin ja siihen, että he tekevät työnsä hyvin. Luottamus ei kuitenkaan tarkoita rajattomuutta, vaan sen pariksi tarvitaan hyvää johtamista ja selkeitä, kommunikoituja tavoitteita. Käytännön toimintatapoja etätyön tukemiseen voi kuunnella jaksosta: **Luottamus on päätös ja sitä tarvitaan erityisesti etä- ja hybridityössä.**

Hyödynnetyt lähteet

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Viitattu: 24.5.2023. <https://www.xamk.fi/wp-content/uploads/2020/03/sisainen-motivaatio.pdf>.

Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2023. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä -esitys. Työterveyslaitos. Viitattu: 24.5.2023. https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/miten_suomi_voi_-tulos-julkistus_9.3.2023_ty_tervey.

Nuoret ja johtajuus. 2022. Työterveyslaitoksen kyselytutkimus. Työ2030-ohjelman Johtajuusverkosto ja Frankly Partners. Viitattu 24.5.2023. https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf

Puskala, L. 2023. Vahvista yhteisöllisyyttä palautteella. Työterveyslaitoksen tietoisuus Virtual Leaders Etäjohtamisen kuukausi -tapahtumassa 16.2.2023.

Tanskanen, J. & Kemppainen, S. 2022. Työyksinäisyys ja työhyvinvointi. Blogi. Etätyökompassi: Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimustiimin ylläpitämä sivusto. Viitattu: 24.5.2023. <https://sites.uwasa.fi/etatyokompassi/2022/12/15/tyoyksinaisyys-ja-tyohyvinvointi/>

Turvallisessa ryhmässä uskalletaan ja tehdään tulosta

Anita Hukkanen

Työyhteisössä vallitsevalla ilmapiirillä on valtava merkitys paitsi työhyvinvoinnille ja työn merkityksellisyyden kokemiselle, myös työn tuloksellisuudelle ja innovatiivisuudelle. Se on siis kysymys, jota ei voi liikaa korostaa etä- ja monipaikkaisessa työn johtamisessa.

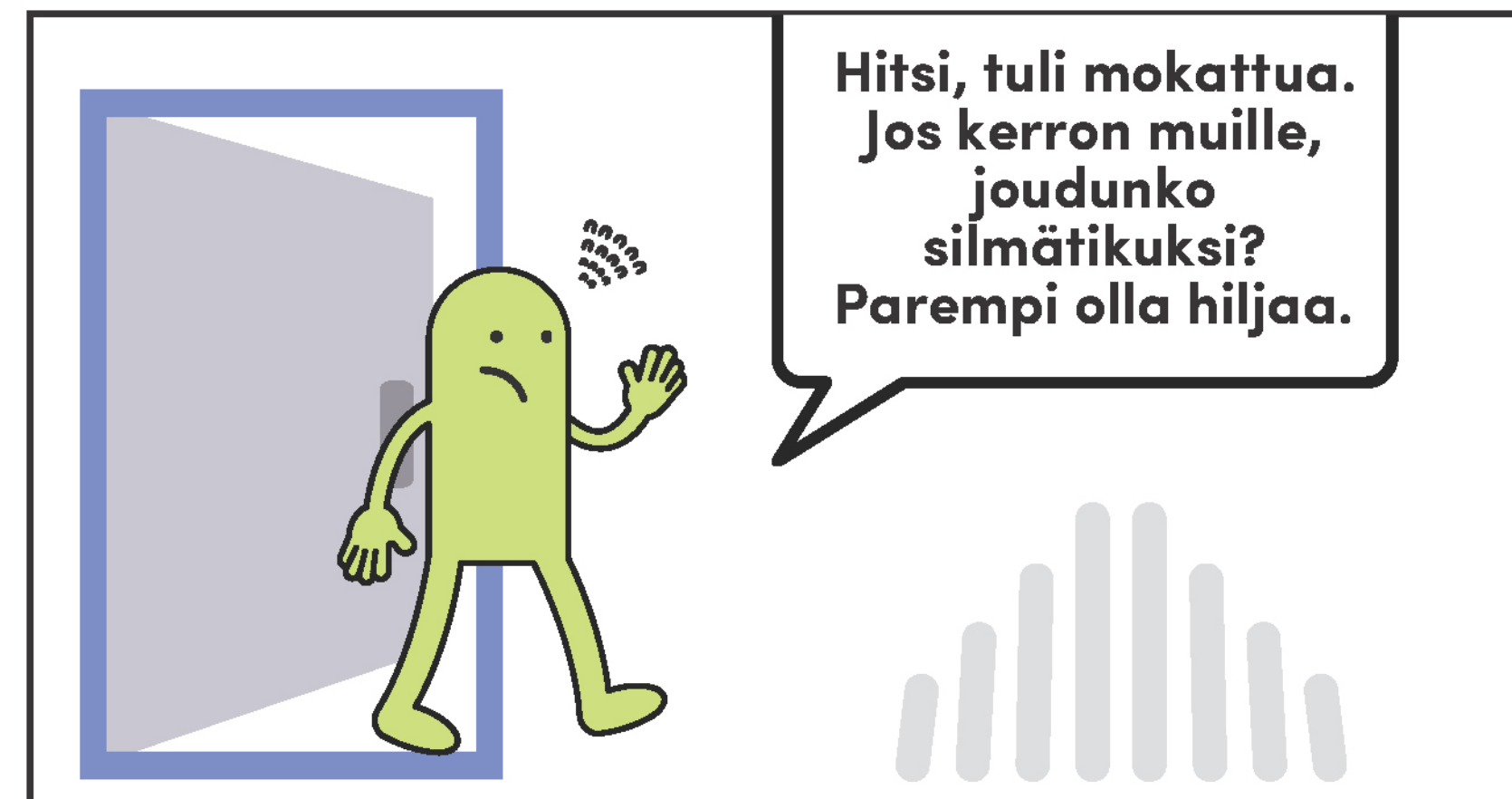
Tutkimusten mukaan psykologinen turvallisuus on yksi tärkeimmistä menestyneitä tiimejä yhdistävistä tekijöistä. Psykologinen turvallisuus on sitä, että työntekijä voi tiimissä kokea olevansa oma itsensä sekä ilmaista itseään ja näkemyksiään ilman pelkoa hylätyksi tai nolatuksi tulemisesta. Turvallisessa tiimissä vallitsee luottamuksen, kunnioituksen ja arvostuksen ilmapiiri, jolloin ihmiset kokevat riskien ottamisen ja myös virheiden tunnustamisen turvalliseksi. Se taas lisää tiedon jakamista ja oppimista tiimin sisällä, jolloin tulokset paranevat ja tiimissä pystytään yhdessä tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja.

Mitä vahvempaa arvostus ja luottamus työyhteisössä on eri osapuolten välillä, sitä enemmän henkilöstö osallistuu kehittämiseen ja sitä tuottavampaa yhteistyö on. Psykologisen turvallisuuden myönteiset vaikutukset ulottuvat koko organisaation toimintaan. Turvattomassa organisaatiossa taas vallitsee hiljaisuuden kulttuuri, mistä seuraa työntekijöiden ja esihenkilöiden toiminnan mahdollisuuksien kaventuminen.

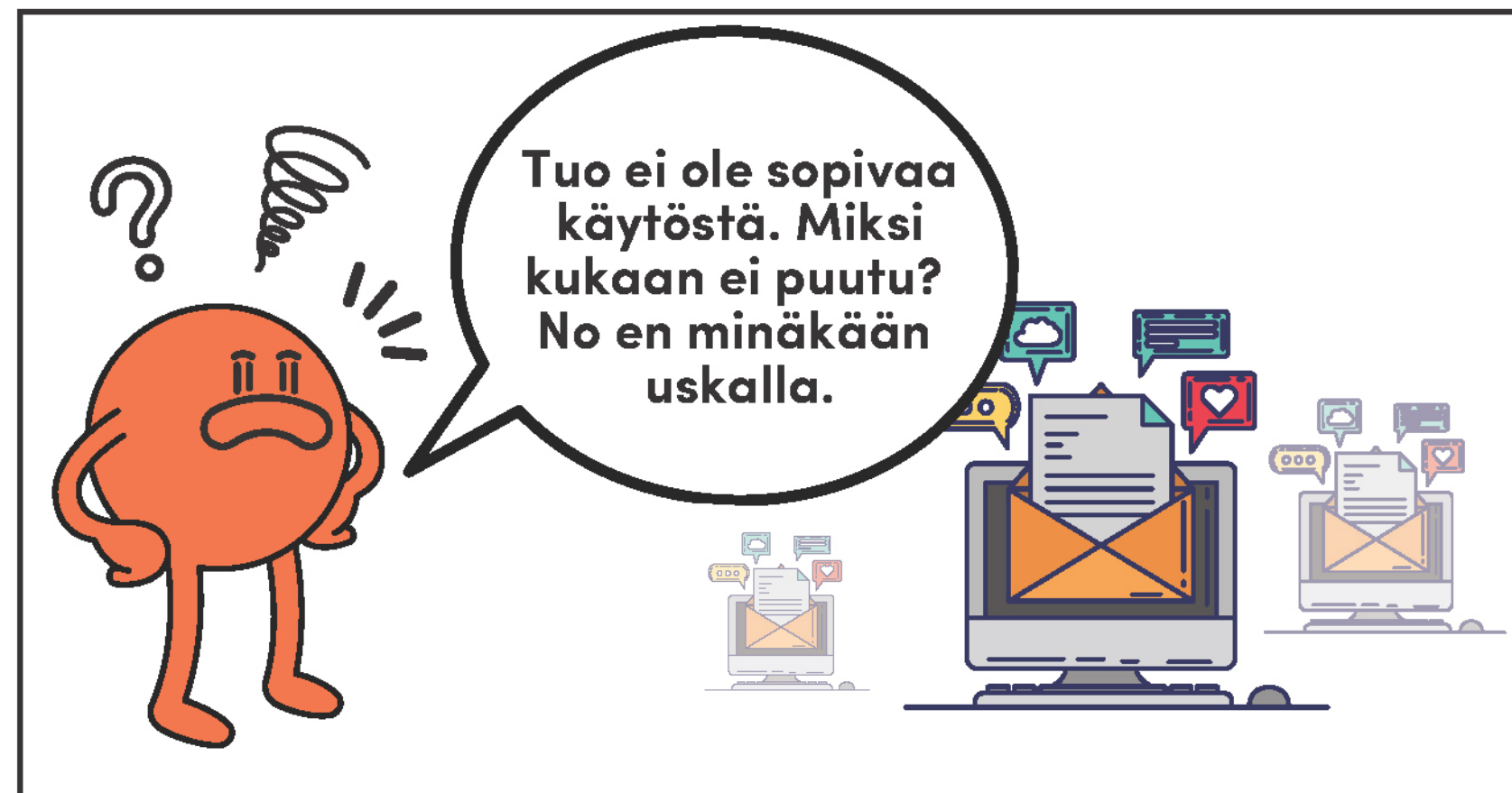
—

”Säännöllisten virtuaalisten kokoontumisten kautta olemme esihenkilötiimissä muodostaneet yhteistä näkemystä esihenkilötyön tavoitteista ja sen inhimillisestä puolesta sekä kehittäneet yhdessä naavalaista keskustelukulttuuria.”

Mika Tyrväinen, henkilöstöjohtaja Naava Oy



Kantsis panostaa psykologiseen turvallisuuteen - myös etänä!



Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä on luottamusta, avoimuutta ja arvostusta. Voit vahvistaa sitä kuuntelemalla toisia, kunnioittamalla erilaisuutta, asettamalla itsesi alttiiksi, nostamalla vaikeitakin asioita esille kunnioittavasti. Katso lisää vinkkejä työn sujuvuuteen ja yhteisöllisyyteen www.jamk.fi/virtuallleaders

Kuva 1: Psykologinen turvallisuus. Vinkkejä virtuaalisuuteen -sarjakuva. Virtual Leaders -projekti.

Psykologinen turvallisuus on edellytys sille, että työntekijät uskaltavat ottaa sosiaalista riskiä, olla haavoittuvia ja kyseenalaistaa toimintatapoja. Rohkeuden kasvattamiseksi ryhmässä kannattaa panostaa monimuotoisuuden ymmärtämiseen, oppimisen kulttuurin luomiseen, avoimuuteen, me-henkeen, selkeyteen ja kirkkaisiin tavoitteisiin sekä varmistaa, että rakenteet eivät estä yhteistyötä.



Podcastilla Riikka Pajunen (Montevista Oy) rohkaisee meitä kertomaan muille, miten oikeasti menee ja näyttämään, että meillä on muitakin puolia kuin se vahva ja pärjäävä. Sillä me annamme muillekin luvan olla ihmisiä ja rakennamme luottamusta, jolloin jokainen tarvittaessa uskaltaa sanoa ja myöntää että tarvitsen apua. Yhteyden luomisen käytännön askelista lisää podcastin jaksossa: **Etäajassa tärkeää luoda yhteys jokaiseen tiimiläiseen**



Videolla Paula Rautiainen ja Birgitta Kemppainen (Suomen Digimarkkinointi Oy) vinkkaavat, miten voi saada aikaan hyvää fiilistä ja tutustua toisiin työn ulkopuolella - ja ruokkia yhteisöllisyyttä. Kun työtä arjessa tehdään lähinnä omien tiimiläisten kanssa, on tärkeää oppia tuntemaan muitakin ihmisiä työyhteisössä.



Ihmisten yhdistäminen on johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Yhteisöllisyydestä kannattaa työpaikalla avoimesti ja aktiivisesti keskustella sekä arvioida, miten se koetaan. Keskustelussa ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa voi hyödyntää **Toimivan etätöiden tarkistuslistaa: työyhteisön toiminta.**

Etätö on vähentänyt etenkin epämuodollisten ja satunnaisten kohtaamisten määrää, mikä on saattanut lisätä eristyneisyyden kokemuksia. Tämän vuoksi etänä tai hybridisti toimivissa organisaatioissa on tärkeää paitsi luoda mahdollisuuksia kohtaamisille, myös pohtia yhteisesti työn tekemisen tapoja ja käytäntöjä. Yhdessä ideoidusta ja sovitusta on helpompaa pitää työarjessa kiinni, jolloin pelisäännöt juurtuvat pikkuhiljaa osaksi työyhteisön kulttuuria.



Kantsis eläytyä, jotta vaikutat olevan aidosti läsnä.



Muistathan, että aito ja aktiivinen vuorovaikutus kuuluu työhön. Katso lisää vinkkejä työn sujumiseen ja yhteisöllisyyteen
www.jamk.fi/virtuallleaders

Kuva 2: Läsä palaverissa. Vinkkejä virtuaalisuuteen -sarjakuva. Virtual Leaders -projekti.

Monipaikkaisessa työssä on yhä merkityksellisempää huolehtia riittävästä vuorovaikutuksesta, joka edistää kannustavaa ilmapiiriä, yhteisöllisyyttä ja yhdessä oppimista. Näin vahvistetaan työhyvinvoinnin lisäksi resilienssiä eli työyhteisön kykyä hyödyntää opittua uudella tavalla, suunnata epävarmaan tulevaisuuteen, sopeutua kriiseihin, kehittää toimintaa ja uudistua. Ryhmän resilienssiä lisää johtamistyyli, joka on optimistinen, positiivisesti tulevaisuuteen suhtautuva, nostaa osaamista esiin ja on aktiivista.

Johtajan muistilista psykologisesti turvallisiin etäkohtaamisiin:

- Laadi kokouksille selkeät tavoitteet ja toimintatavat
- Kannusta kameran päällä pitämiseen – inhimillistä vuorovaikutusta
- Sovi tapa puheenvuorojen pyytämiseen – tasapuolinen osallistumisen mahdollisuus läsnä- ja etäosallistujille
- Hyödynnä digitaalisten työkalujen yhteisöllisiä ominaisuuksia – kyselyt, reaktiot, chatit
- Kysele kuulumisia asiasisällön lomassa

Hyödynnetyt lähteet

Duhig, A. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*, 27(3), 531-535.

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. 2002. Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. Teoksessa West, M., Tjosvold, D., & Smith, K-G. (Toim) 2002. *International Handbook of organizational Teamwork and Cooperative working*. London: Blackwell, 255-277.

Edmondson, A. 2018. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Lipponen, K. 2020. *Resilienssi arjessa*. Helsinki: Duodecim.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. 2017. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521- 535.

Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. 2021. Oppimateriaali. Työterveyslaitos. N.d. Viitattu 8.5.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.

Puskala, L. 2023. Vahvista yhteisöllisyyttä palautteella. Työterveyslaitoksen tietoisuus Virtual Leaders Etäjohtamisen kuukausi -tapahtumassa 16.2.2023.

Ranki, S. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos. Viitattu 8.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>.

Rinne, N. 2021. *Rohkea organisaatio*. Alma Talent.

Selander, K., Näätänen, A-M. & Alasoini, T. 2023. Luottamus ja yhteistyö kehittämisen kulttuurin perustana: työnantajien ja työntekijöiden näkemykset hyödyistä. MEADOW-julkaisu. Helsinki: TYÖ2030-ohjelma.

Vuorento, M., Soikkanen, A., Ruohomäki, V. & Koivunen, M. 2022. Työkyvyn tukeminen etätöissä: opas organisaatioille. Työterveyslaitos. Etätö ja työkyky -hanke. Viitattu 8.5.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille>.

Etäjohtaminen edellyttää aktiivista viestintää ja vuorovaikutusta

Kaisa Sulasalmi

Monipaikkaisessa työssä käytetään monia viestintäkanavia. On hyvä sopia yhteisesti henkilöstön kanssa eri kanavien käyttötarkoituksista. MS Teams sopii nopeisiin kyselyihin ja viestittelyihin kollegoiden kanssa. Sähköpostilla voi kertoa tiedotettavat asiat. Viestin sävyllä on myös vaikutusta. Sävy voi olla esimerkiksi käskävä, ystävällinen tai avulias. Työhön keskittyminen helpottuu, jos viestintäsovellusten hälytysäännet pidetään pois päältä. Tästä on hyvä sopia yhteisesti ja tiedottaa henkilöstöä, että on hyväksyttävää, ettei viestiin vastata välittömästi. On hyvä myös huomioida työntekijöiden erilaisuus viestijöinä ja viestin vastaanottajina. Osalle on luontevampaa olla yhteydessä Teamsin chatin kautta, toinen tykkää soittaa puhelimella, kun taas kolmas kirjoittaa mieluiten sähköpostin.

Vaikka sitä ei tule ajateltua, sisäinen viestintä kuuluu jokaisen työtehtäviin. Se on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta. Sisäistä viestintää tehdään tavoitteellisesti ja siinä huomioidaan ihmisten tunteet ja tarpeet ja sovitaan selkeät yhteiset pelisäännöt. Etä- ja monipaikkaisessa työssä sisäinen viestintä on parhaimmillaan johdonmukaista ja säännöllistä.



Viestintä ja vuorovaikutus -vinkkipakkaa voi käyttää avuksi viestinnän keinoista sopimiseen.

”Hankkeen työpajoissa sovimme yhteisesti sisäisen viestinnän pelisäännöistä: mistä asiasta viestitään missäkin kanavassa, millä jakelulla ja minkälaisessa aikataulussa viesteihin odotetaan vastattavan. Näin saimme sekä varmistettua riittävän tiedonkulun että mahdollistettua keskittymisen.”

Jarkko Hakola, toimitusjohtaja Eqvitia Oy

Etätyössä johtajan tulee panostaa viestintään aivan eri tavalla. Viestin pitää olla niin selkeä, että tulkinnoille ei jää varaa. Silti pitää varautua siihen, että väärinymmärryksiä tapahtuu ja viestintään liittyviä konflikteja syntyy. Monipaikkaisessa työssä ei ole mahdollista keskustella saaduista viesteistä satunnaisissa kohtaamisissa toimiston käytävillä, lounaalla tai kahvitauolla. Viestinnässä tulee olla huolellinen ja tarkistaa kirjoitettu sisältö ennen lähettämistä. On hyvä muistaa, että johtaja näyttää omalla viestimisellään ja aktiivisuudellaan esimerkkiä muille.

Vuorovaikutus etänä vaatii aikaa

Vuorovaikutuksessa on valtavasti samaa etä- ja lähijohtamisessa. Silti eroavaisuuksiakin löytyy. Etäjohtamisessa esihenkilöllä menee aikaa yhä enemmän viestintään, koska on huomioita yksilö-, tiimi- ja koko organisaatiotaso. Ihmisäivot on säädetty kasvokkain kohtaamisiin. Etänä vuorovaikutus on kaksiulotteisempaa. Pelkän äänen ja videokuvan perusteella saadaan vähemmän tietoa toiselta ihmiseltä kuin saman palaveripöydän äärellä.

Palavereissa kuuntelemista voi osoittaa esimerkiksi eleillä ja ilmeillä, kun kameeroita pitää päällä. Ilman kameraa ja toisen näkemistä, viestintäkanavissa voidaan reagoida muun muassa reaktiomerkein kuten peukuttamalla tai chat-kommenteilla. Kuuntelemiseen kuuluu myös se, että suunnitellaan vuorovaikutustilanteet sellaisiksi, että osallistujille annetaan harkitsemisaikaa ennen vastaamista. Ihmisten tasavertainen osallistaminen etäkokouksissa on haastavaa, ja vaatii tilanteiden fasilitointiosaamista, jottei ainoastaan äänekkäimpien mielipiteet ala hallita keskustelua.

Etätyössä kynnys ottaa yhteyttä toisiin kasvaa. Vuorovaikutus harvenee, kun sille on sovittava erikseen aika kalenteriin. Vapaamuotoisempi keskustelu jää taka-alalle tai helposti kokonaan pois. Vähentynyt vuorovaikutus haastaa psykologista turvallisuutta. Toisaalta pienilläkin keinoilla etätyön viestinnästä voi tehdä miellyttävämpää. Videotervehdykset tai ääniviestit voivat olla kokeilemisen arvoisia keinoja.

Monipaikkaisessa työssä työntekijöitä on kannustettava olemaan oma-aloitteisesti yhteydessä kollegoihin ja keskustelemaan muustakin kuin työstä. Vapaamuotoiselle keskustelulle voi olla oma chat-kanava. Vaikka vuorovaikutus olisikin aktiivista ja sujuvaa etänä, kasvokkain tapaamisiakin tarvitaan.

Johtajan muistilista viestintään ja vuorovaikutukseen:

- Mene viesteissäsi suoraan asiaan
- Kerro työntekijälle tärkein asia ensimmäisenä
- Pyri vastaamaan kysymyksiin jo ennen kuin niitä kysytään
- Ole viestinnässäsi aktiivinen
- Kirjoita selkeästi
- Sovi viestintäkanavien käyttötarkoituksista
- Mieti miten läsnäolosi näkyy etäkohtaamisissa, ja miten se toimii esimerkkinä työntekijöille
- Varaa kalenteristasi aikaa vapaamuotoisille keskusteluille henkilöstön kanssa



Toimivan etätyön tarkistuslistan: viestintä ja vuorovaikutus avulla voidaan käydä läpi, miten yrityksessä toteutuu vuorovaikutus tällä hetkellä. Kohtiin voi palata uudestaan kolmen kuukauden jälkeen, ja miettiä, onko tapahtunut muutosta vai ei.



Videolla Paula Rautiainen ja Birgitta Kemppainen (Suomen Digimarkkinointi Oy) kertovat, miten työyhteisön vahvuuksia ja ihmisten itsetuntoa vahvistetaan viestimällä onnistumisista, kiitoksista ja kehuista.



Andy Lundström (Humbol Oy) kannustaa esihenkilöitä lisäämään säännöllisiä ja merkityksellisiä keskusteluja tiimiläisten kanssa. Ne vähentävät työuupumusta ja lisäävät sitoutumista yritykseen. Perusteluja ja esimerkkejä jaksossa: **Mitä tapahtuu (tai voisi tapahtua) henkilöstökyselyjen välissä?**



Jonas Rajanto (Grape People Finland Oy) herättelee ajattelemaan, että tietokoneen ruutu muistuttaa televisioruutua. Televisio on kouluttanut meidät odottamaan kiinnostavaa sisältöä, siinä vaihtuu kuvakulmat, löytyy juoni ja draaman kaari. Televisiomaista vaikutusta voi rikkoa sillä, että tekee osallistumisesta vuorovaikutteisempaa tekemällä kyselyjä, jututtamalla chatissa tai laittamalla ihmiset pienryhmiin. Muita vinkkejä parempiin etätapaamisiin voi kuunnella jaksossa: **Vuorovaikutus etänä ei synny ilman tahtoa ja taitoa.**

Hyödynnetyt lähteet

Boijer-Spoof Heikinheimo K. & Ilmivalta R. 2022. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.

Miten tehdä etänä tehokasta sisäistä viestintää? Hanne Haapakosken esitys Virtual Leaders Etäjohtamisen verkoston -tapahtumassa 14.3.2023.

Prologos. 2023. Etäjohtaminen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorotellen podcast. Viitattu 16.5.2023. <https://soundcloud.com/user-452222496/s02e02-etajohtaminen>

Etevä etäjohtaminen on sujuvan työn ja yhteisöllisyyden vaalimista

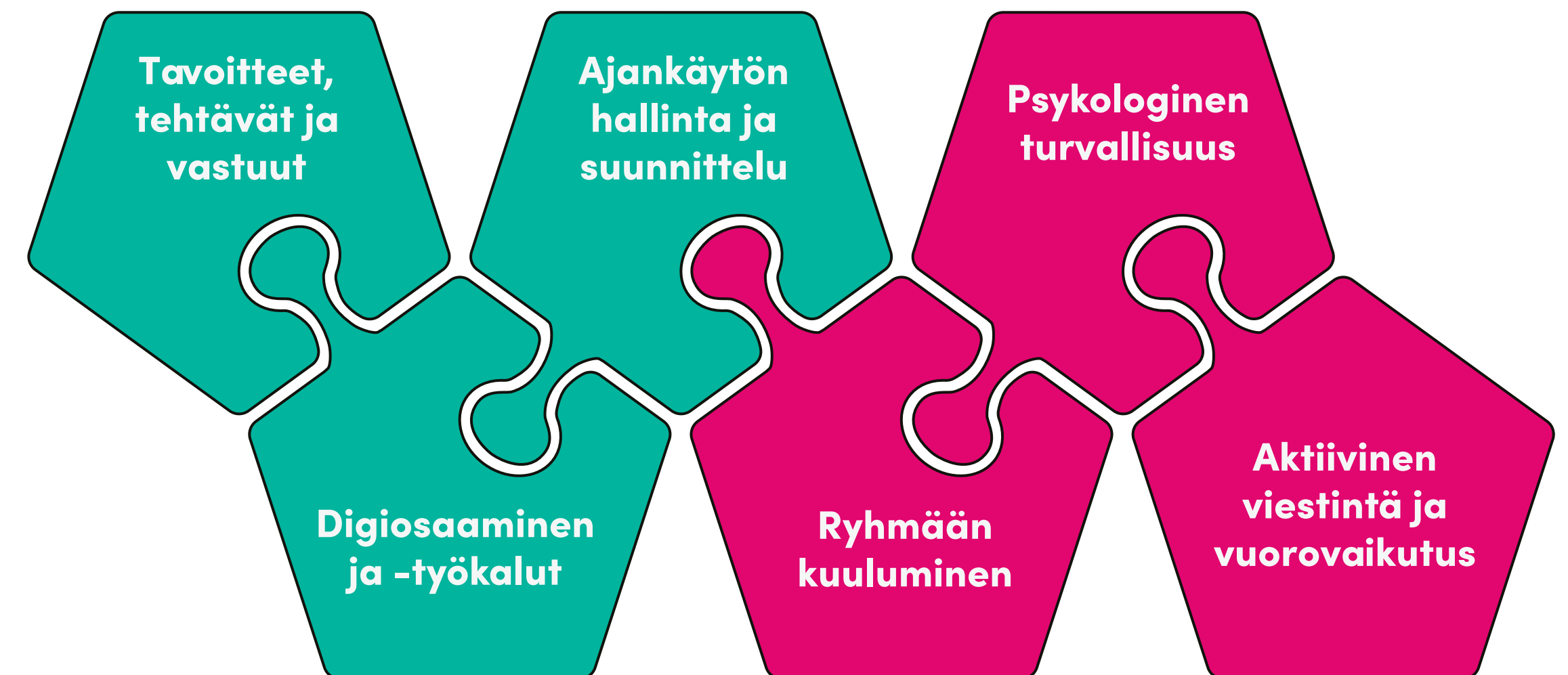
Liinamaaria Hakola, Anita Hukkanen, Laura Sjöman

Kaikki 13 yritystä, jotka osallistuivat vuosina 2020–2023 toteutettuun Virtual Leaders -projektiin, olivat kohdanneet monenlaisia haasteita etäjohtamisessa. Näitä ratkottiin yhdessä yritysten henkilöstön kanssa työpajoissa ja johdon sparrauksissa. Vaikka yritykset olivatkin eri toimialoilta, niiden haasteet etäjohtamisessa olivat melko samankaltaisia. Projektissa toteutetuilla ohjatulla kehittämisellä etäjohtamista on edistetty ja työntekoa on sujuvoitettu. Vuorovaikutuksen parantaminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja ajankäytön hallinta vaativat kuitenkin huomiota ja kehittämistä tulevaisuudessakin.

Etäjohtaminen ei jatkossakaan vähene, eikä työelämässä ole paluuta pandemiaa edeltävään aikaan etä- ja monipaikkatyön suhteen. Työntekijät kokevat etätyön vaikutukset selvästi useammin positiivisina kuin negatiivisina. Etätyötä koskevien kyselyjen mukaan monet haluavatkin jatkaa ainakin osittaista etätyötä. Tämä merkitsee sitä, että niin johdolta kuin työntekijöiltäkin vaaditaan joustavuutta ja jatkuvaluonteista avointa dialogia työn tekemisen tavoista.

Virtual Leaders -projektissa kehittämisen painopisteet liittyivät seuraaviin aiheisiin: tavoitteet, tehtävät ja vastuut, ajankäytön hallinta ja suunnittelu, viestintä ja vuorovaikutus, digiosaaminen ja -työkalut, psykologinen turvallisuus ja ryhmään kuuluminen. Digitaalisiin työvälineisiin liittyvä osaamisen kehittäminen ei mukana olleissa yrityksissä painottunut kehittämistarpeena, koska niiden käyttöön oli jo tarvittavaa ammattitaitoa. Digitaalisten työkalujen kuten ohjelmis-

tojen käyttöä pystyttiin kuitenkin tehostamaan ja sujuvoittamaan entisestään esimerkiksi sopimalla yhteisistä pelisäännöistä tai ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja.



Kuva 1: Virtual Leaders -projektissa havaitut keskeiset etäjohtamisen kehittämisen teemat.

Keskeisin havainto etäjohtamisen kehittämistyöstä yhdessä yritysten kanssa oli se, että osittain tai kokonaan etänä tai monipaikkaisesti työtä tehdessä esihenkilötyölle tarvitaan työyhteisössä enemmän aikaa. Vuorovaikutuksen ja kohtaamisen hetkiä on tietoisesti suunniteltava ja mahdollistettava, jotta synnytetään riittävästi vuorovaikutusta. Näitä kohtaamisia tarvitaan sekä johtajan ja johdettavan, että erilaisten tiimien ja yhteisöjen kanssa. Yhteisten arvostavien keskustelujen ja työskentelyn kautta rakennetaan yhteisöllisyyttä ja turvallisuutta, mikä ruokkii osallisuutta, jatkuvaa oppimista, tuloksellisuutta ja hyvinvointia. Mitä kirkaammin omaan työhön liittyvät odotukset, yhteinen suunta ja toimintatavat ovat selvillä, sitä mielekkäämpää ja tehokkaampaa on johtaa itseään, hallita omaa ajankäyttöään ja työtään monipaikkaisessa työympäristössä.

Hyödynnetyt lähteet

Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. 2021. Let me work from home, or I will find another job (July 21, 2021). University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2021-87. Viitattu 18.5.2023.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3890988>

Eurofound. 2021. Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Viitattu 18.5.2023. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni T-M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, 55(5), 388–395.

Sutela, H. & Pärnänen, A. 2021. Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus. Työpaperi 1/2021. Viitattu 18.5.2023. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf

Etäjohtamisesta löydät lisää tietoa ja sen kehittämiseen sopivia materiaaleja

Virtual Leaders – projektin sivuilta

jamk.fi/virtualleaders

Tutustu myös, miten Jyväskylän ammattikorkeakoulu tukee
keskisuomalaisia yrityksiä johtamisen kysymyksissä:

jamk.fi/johtaminen